

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTION DE CALIDAD DE CATEDRAS UNIVERSITARIAS.

Rosa M Pósito – Alfredo Leiva  
Nestor Ferrari – Flavia Millán - Sonia Pelayes  
Dpto de Informática  
Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales  
Universidad Nacional de San Juan

## CONTEXTO

El Proyecto *Estrategia para una gestión de calidad de cátedras universitarias* se desarrolla en el marco del Programa Permanente de Educación a Distancia creado por Resolución 08/05 de la Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales.

El mencionado programa constituye un espacio académico y de investigación, que se sustenta en la conformación de equipos de trabajo interdisciplinarios abocados a la tarea de generar experiencia, conocimientos, soporte tecnológico-comunicacional y organizativo a las propuestas académicas bajo la modalidad a distancia en nuestra Facultad. Tiene como propósitos:

- Construir un marco de referencia que permita sistematizar los conocimientos multidisciplinares que involucra la modalidad Educación a Distancia
- Potenciar la capacidad tecnológica de la FCEFYN manifiesta en recursos humanos y equipamiento orientados a la Educación a Distancia

## RESUMEN

Las instituciones educativas se encuentran inmersas en procesos de cambios, enmarcados en un conjunto de transformaciones sociales propiciadas por la innovación tecnológica. Estas transformaciones suponen cambios en los modelos educativos, en los usuarios de la formación y en los escenarios donde ocurre el aprendizaje.

Las cátedras universitarias concebidas como una unidad constituida por un equipo de profesionales que desarrollan prácticas educativas en un área temática curricular, no están al margen de esas transformaciones.

Para cumplir su cometido, las cátedras deben abandonar sus prácticas perimidas, para dar paso a una verdadera "organización

inteligente". El éxito de su gestión condiciona fuertemente la formación integral del alumno.

Los modelos de gestión educativa, la filosofía emergente de la Norma Internacional para Gestión de Calidad ISO 9000:2000 y la estructura metodológica de la Norma Internacional Global-Gap (Eurep-Gap) ofrecen un marco de referencia para diseñar una estrategia que permita la gestión de la calidad educativa de las cátedras.

La expectativa de alcanzar estándares de calidad superiores en una cátedra aumenta, en la medida que esté soportada por un "sistema de gestión de la calidad". El diseño de una herramienta tecnológica que permita gestionar dicho sistema representará un aporte importante para los responsables de cátedras.

**Palabras clave:** Cátedra universitaria – Gestión - Calidad

## 1. INTRODUCCION

Las **cátedras universitarias** son consideradas "estructuras primordiales", "unidades operativas básicas" (Burton Clark, 1981) que se remontan a la primigenia universidad medieval organizada como federación gremial de maestros. Etimológicamente el concepto Cátedra, deriva de latín *cátedra* (silla) y ésta del griego *Asiento, trono, silla, "asiento"*<sup>1</sup> como "artefacto cultural" que aparece connotado como símbolo del poder y autoridad. La asociación poder-asiento deviene en principio fuera del ámbito educativo, en el eclesial, se llama *cátedra* al sillón en que se sienta el obispo en los oficios litúrgicos.

Este concepto se ha extendido al ámbito universitario y tiene que ver con ese "asiento elevado desde donde el profesor explica", "*asiento elevado desde donde el maestro da lección a sus discípulos*", el que

<sup>1</sup> Diccionario Crítico Etimológico. J. Corominas. Madrid, Gredos, 1954

sabe explica, supuestamente al que no sabe”.<sup>2</sup>

En un principio la cátedra fue un lugar de habla, de palabra. El uso de la palabra “hablada” es uno de los atributos del poder. La cátedra parece construirse a partir de una oralidad que se ejerce, o de oralidades que se ejercen, en relaciones cara a cara. Y que en su acontecer fue transformándose y complejizándose, convirtiéndose en espacio de producción y de organización simbólica para diferentes interlocutores y a través de códigos diversos. (Cañabate, Jorge Orlando, 2004).

A través del tiempo las cátedras han tenido que acompañar continuos procesos de cambios dados por los avances en su área de conocimiento específica, como en las áreas Didáctica, Gestión y Tecnología. Afrontar problemáticas como la incorporación en los planes de estudio de los últimos desarrollos teóricos, la obsolescencia del conocimiento originada por la vertiginosidad en que se producen los cambios a raíz del desarrollo científico-tecnológico, la necesidad de actualización permanente de egresados y de personas insertas en el mundo productivo, la incorporación de personas adultas a estudios superiores, entre otros. Dar respuesta a aprendizajes continuos, capacitación y educación permanente, reconversión y reorientación de la formación. (Litwin Edith, 2000).

Por lo tanto, atender a las nuevas necesidades educativas que la evolución de la sociedad y la evolución misma de las TIC generan, y la anticipación de las necesidades educativas que la evolución futura planteará, requiere una transformación de los ambientes educativos.

Dentro de este contexto los docentes que integran los equipos de cátedras deben afrontar la realidad que les imponen estos nuevos ambientes educativos conformados por las condiciones en las que se vive en esa institución; los espacios físicos de la misma; las relaciones sociales presenciales que allí se desarrollan; el objeto de esas relaciones, etc., que en definitiva van configurando el clima de ese contexto que, influye de manera directa en el desarrollo y adquisición de conocimientos,

competencias, habilidades, valores y, en definitiva, de conductas. (García Aretio, 2007) Es la oportunidad para detenerse, reflexionar sobre la misión y visión de las cátedras universitarias y realizar la transformación necesaria en su estructura, procesos, actores para CRE- SER, Crecer + Ser, que tiene que ver con un crecimiento cualitativo, actitudinal, a nivel personal, grupal, institucional y social. (Pósito, R, Pelayes, S, 2009)

El crecimiento cualitativo implica en primer lugar un autoconocimiento, una mirada al interior de la cátedra, y preguntarse: *quiénes somos?, a qué respondemos? y cómo lo hacemos?*, “*Quiénes*” remite a la identidad, “*Qué*” al mandato social y “*Cómo*” a la forma de organizarse y a partir de esta reflexión determinar *qué cambiar?, cuánto cambiar? y cómo hacerlo?*. (Liliana Farjat, 1999).

Estos interrogantes responden a la necesidad de “*gestionar la cátedra*” a fin de transformarse en una “organización inteligente” (Liliana Farjat, 1999), concentrada en lo que sabe y debe hacer para concretar sus fines, sin malgastar energía en actividades inútiles y en permanente aprendizaje para no repetir problemas ni errores.

Gestionar la cátedra, al igual que cualquier organización/ Institución en el marco de la calidad educativa implica necesariamente trabajar sobre un **Modelos de gestión** y un **Sistema de gestión de la calidad**.

El proceso de gestión es “el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán” (Amabilia Mayorga Moreno, sf.)

Bellenger menciona distintos modelos de gestión: el directivo, participativo y por proyecto.

En el *modelo directivo*, su fundamentación es la jerarquía, el de mayor jerarquía es el único responsable de definir las funciones, las ordenes y los objetivos, el resto de los actores

---

<sup>2</sup> Diccionario Ideológico de la Lengua Española. Casares. Barcelona, Gili, 1959

solo son ejecutores.

En el *modelo participativo*, los métodos de trabajo y las estrategias de la acción se establecen a través del consenso. Pero la política y los objetivos son responsabilidad de los que ejercen la dirección. En este modelo, los actores son considerados colaboradores.

El *modelo por proyecto* toma parte de los dos modelos anteriores. Del primero, la eficacia y del segundo la motivación.

El modelo de *Gestión por proyecto*, seleccionado como modelo de Gestión para la cátedra, es un modelo movilizador, basado en la participación y el compromiso mancomunado para la consecución de los objetivos. Según Bellenger, el trabajo realizado según este modelo plantea ocho grandes consecuencias:

- 1.Actualiza y fortalece las relaciones transversales.
- 2.Refuerza el poder de decisión de los ejecutivos, concentrándolo en aspectos importantes y bajo un mayor control de los especialistas.
- 3.Integra a los miembros de un equipo alrededor de objetivos propios surgidos de su misión, proporcionando sentido al trabajo y constituyéndose en factor de cohesión.
- 4.Hace partícipes a todos de los progresos, incentivando la optimización.
- 5.Moviliza a la acción como parte de los procesos.
- 6.Destaca y potencia las capacidades individuales, incitando a participar por afinidades.
- 7.Refuerza la autonomía, generando práctica en el seguimiento de los procesos y la distribución de responsabilidades.
- 8.Estructura a cada grupo a través de la organización de las acciones y la delegación de responsabilidades.

Esta propuesta de Modelo de Gestión intenta romper con el modelo de Gestión verticalista, eliminando rigideces y estratos. Si bien la estructura de las cátedras actualmente presenta una estructura vertical y rígida, será importante ir advirtiendo la necesidad de rever dicha estructura y por qué no pensar en un cambio.

En este modelo se privilegia la autonomía y se

libera la *sinergia* que se genera en los equipos de trabajo bien conformados. Townsend y Gerbhart, al hablar de sinergia, la definen como la *combinación de talento con espíritu de equipo*. Sinergia es esa energía imparable que se genera en los grupos de personas altamente motivadas, productora de acciones fecundas y complementarias, donde cada integrante tiene su lugar, reconocido y acreditado por el resto de las personas con quienes trabaja. (Liliana Farjat, 1999).

Hablar de una transformación en el trabajo de los equipos de cátedra, puede generar resistencias, es por ello se ve conveniente incluir una segunda línea de acción en el Modelo de gestión para orientar y acompañar a las cátedras en su proceso de autogestión. Liliana Farjat presenta para la Gestión por proyectos, el Modelo de Task Force. Este modelo adaptado al modelo de gestión de cátedra, consiste en nombrar una persona externa como responsable de orientar y acompañar a un equipo de cátedra a alcanzar la concreción de un proyecto determinado. La incorporación es durante un tiempo perentorio, como un orientador/facilitador del proceso de gestión, trabajando mano a mano con el responsable del equipo de cátedra en las diferentes dimensiones para aprender a autogestionarse en el marco de la calidad educativa.

La calidad educativa y por tanto la estrategia para lograrla hacen énfasis en cómo se hacen las cosas, desde dónde se hacen, en qué condiciones se hacen, cuáles resultados se obtienen y cuál es el impacto de esos resultados.(Leiva, 2008)

La estrategia que se propone para gestionar la calidad, tiene en cuenta la filosofía emergente de la Norma Internacional para Gestión de Calidad ISO 9000:2000 y la estructura metodológica de la Norma Internacional Global-Gap (Eurep-Gap). La simbiosis de estos dos antecedentes, aporta una herramienta sencilla, potente, clara y adaptable, para gestionar la calidad de una cátedra de cualquier nivel.

La Norma Internacional ISO 9000:2000, contempla un modelo de un *sistema de gestión de calidad basado en procesos*. Esta referencia

a la Gestión de Procesos es una base para asegurar la calidad en dos enfoques: Centrada en el proceso de formación y centrada en los productos de la formación. (Leiva, 2008). Las ventajas del enfoque basado en procesos:

- Si es posible identificar los procesos involucrados, será posible mejorarlos.
- Si se ha trabajado para mejorarlos, se pueden construir documentos y registros de respaldo.
- Pueden capitalizarse los esfuerzos realizados transmitiendo la forma en que trabaja la organización, para generaciones venideras o simplemente “nuevos integrantes involucrados en los procesos por corto tiempo”.
- Se puede ver y reconocer qué procesos son “críticos” y “no críticos”.
- Se pueden asignar responsabilidades por procesos.
- Se reconocen las interacciones entre procesos.
- Hay una visión unificada del aporte de cada proceso a los objetivos de la organización.

La Norma Internacional Global GAP, es un sistema de gestión de la calidad que tiene el propósito de acordar los procedimientos para el desarrollo de las buenas prácticas agrícolas (Good Agricultural Practices - GAP). Este sistema nació como una iniciativa de los comerciantes minoristas y supermercados europeos en 1997. (Leiva, 2008)

La Norma ISO 9000 aporta básicamente los principios rectores de la gestión de calidad, y la Norma Internacional Global GAP, “la estrategia” de trabajo para gestionar la calidad en forma muy sencilla, organizando los procesos en las cuatro dimensiones de la gestión educativa : *Pedagógica, Administrativa, Socio-comunitario e Institucional/Organizacional*.

La estrategia propone la *Elaboración de la Lista de Verificación* que contiene:

- a) Puntos de Revisión.
- b) Criterios de Cumplimiento
- c) Pautas a tener en cuenta
- d) Declaración de prioridades
- e) Resultado de la Revisión

Contar con una herramienta tecnológica que facilite utilizar *la estrategia* de gestión de calidad, representará un aporte importante para los docentes.

## 2. LINEAS DE INVESTIGACION y DESARROLLO

Los ejes centrales de investigación y desarrollo del presente proyecto giran entorno a:

- La Gestión educativa particularmente tomando como unidad de organización, la Cátedra universitaria.
- Las estrategias que permitan gestionar la Calidad de los procesos de las cuatro dimensiones que involucra la gestión educativa.

Estos ejes se enmarcan en las líneas de investigación que propone el Programa de educación a Distancia: *Gestión Educativa y Calidad en la oferta Académica en modalidad a distancia*.

## 3. RESULTADOS OBTENIDOS/ESPERADOS

### ▪ Resultados Obtenidos

- Diseño y Aplicación de entrevistas a distintas cátedras universitarias, para formar un modelo de comportamiento actual de las mismas. Entrevistas a referentes importantes del ámbito educativo: Soc. Sara Valenzuela y Dra. Liliana Martínez
- Diseño de un Modelo de Gestión de cátedra. (En revisión por especialista en el tema)-.
- Diseño de una Estrategia para la Gestión de la calidad de Cátedras Universitarias (En revisión por especialista en el tema)-.
- Diseño e implementación de un espacio virtual [www.gestioncatedra.blogspot.com](http://www.gestioncatedra.blogspot.com), que registra el trabajo del equipo de investigadores del proyecto: producciones, acuerdos de reuniones presenciales, cronograma de actividades, talleres, Bibliografía, etc.
- Diseño y desarrollo de una Plataforma Educativa en Moodle para las Cátedras Estructura y Funcionamiento de Computadoras I –Dto. de Informática– y Química orgánica Dto Biología. FCEFyN. [www.exactasad.org/](http://www.exactasad.org/)
- Diseño e implementación del Blog de la cátedra: Estructura y Funcionamiento de Computadoras I –Dto. de Informática– FCEFyN.
- Desarrollo y aplicación de una WEBQUEST de la Modalidad a Distancia para

la Cátedra Teoría de la Computación. Tercer año de la LCC. FCEfYN

### **Participación en Congresos y Eventos científicos y publicaciones científicas**

- Exposición de la Estrategia de gestión de cátedra, en el Ateneo del Programa de Educación a Distancia de la Facultad de C,E,F y N – UNSJ – Oct. 2008

- Ponencia *La Gestión de calidad en las Cátedras*, en el I Congreso Virtual Iberoamericano de Calidad en Educación a Distancia - EduQ@2008.. CD ISBN: 978-987-24871-0-2

- Ponencias presentadas para el II Congreso Internacional de Educación Lenguaje y Sociedad. Abril 2009 (Aceptadas):

- *Importancia de los registros en la Gestión de Cátedra.*

- *Una nueva Visión de los equipos de cátedras universitarias. Estrategias para afrontar los desafíos de la realidad educativa actual.*

- *Una Propuesta para la incorporación de las herramientas tecnológicas en el proceso de enseñanza aprendizaje y en la gestión de cátedra.*

- Presentación de artículo: *Aportes para la gestión de cátedra en el proceso de cambio de la presencialidad a la distancia* Revista N°7 RUEDA ISS1666-1354. (En revisión)

### **• Resultados en curso**

- Puesta a punto del Modelo de Gestión de cátedra y de la Estrategia de gestión de calidad propuesta

- Diseño y prototipación de la herramienta tecnológica para gestionar la estrategia de gestión de calidad de cátedra.

- Preparación de los materiales didácticos para el Módulo “Gestión de calidad de cátedra” en el curso *Diseño de Prácticas Pedagógicas con Tecnologías web 2.0 para EAD*”.

## **4. FORMACION DE RECURSOS HUMANOS**

### **Formación de los integrantes del proyecto:**

- Maestría en tecnología Aplicada a la educación. U.N.La Plata. Tesis en desarrollo: *El problema de enseñar y aprender Ciencias Naturales en entornos educativos virtuales .- Diseño de un asistente para facilitar la mediación pedagógica y comunicacional*

- Cursado de Maestría en Informática U. La Matanza. y UNSJ.

- Asistencia a las Jornada sobre “Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje”: Aplicación del Enfoque de Competencias docentes en el Marco del Proyecto de mejoramiento de la Formación Docente.

- Curso *Diseño de Prácticas Pedagógicas con Tecnologías WEB 2.0 para EaD.* Aprobado

- Talleres internos sobre la Gestión de Calidad de las Organizaciones: “Marco Normativo Existente en torno a la Gestión de Calidad” (Abril 2008) y “Marco Normativo de la Norma IRAM 3000” (Mayo 2008)

### **Formación de docentes y otros**

- La directora del proyecto fue Docente e intervino en la producción de los materiales didácticos del Curso de Posgrado: *Diseño de Prácticas Pedagógicas con Tecnologías web 2.0 para EAD*” Organizado por Programa de Educación a Distancia y Departamento de Posgrado, Res. N° 48/08 CD-FCEFN (junio-agosto 2008). Res. N° 97/08 CD- 467/08 FCEFN(octubre-diciembre 2008).

- Integrantes del proyecto dictaron Seminario *La Filosofía de la Calidad y los Sistemas Normativos. Instituto Superior de Gestión de la Calidad* - Ministerio de Educación de San Juan.

- Integrantes del proyecto dictaron Seminario: “*Gestión por Procesos*” y “*Desarrollo de Procedimientos*”. Plan de Capacitación Interna de Transportes Sur Express S.A.

- La directora del proyecto disertó las Conferencia “*Integración de recursos web2.0 en educación*” “*Ser docente, Hoy*” en la Esc. Normal Sup. G. M Belgrano Nivel Superior de Caucete. Febrero 2008

### **Formación a realizar**

Se prevé para el 2009:

- Incorporación de becarios y tesistas para el diseño y prototipación de la herramienta tecnológica que permitirá gestionar la estrategia propuesta.

- Incorporación del módulo “Gestión de calidad de cátedra” en el curso *Diseño de Prácticas Pedagógicas con Tecnologías web 2.0 para EAD*”

## 5. BIBLIOGRAFIA

- Ander-Egg, Ezequiel. (1996). *La planificación educativa: conceptos: métodos: estrategias y técnicas para educadores*. Buenos Aires, AR : Magisterio del Río de La Plata, . — 298 p. ISBN: 950-550-110-2
- Enriquez Eugène. *El trabajo de la muerte en las instituciones*. Kaez R. y otros *La institución y las instituciones*. Bs.As., Paidós, p.84-115
- Farjat, L. (1998). *Gestión Educativa institucional*. Buenos Aires. Lugar Editorial.
- Frigerio, G, Poggi, M. y otros.(1992) *Las Instituciones educativas. Cara y Seca. Elementos para su Gestión*. Bs. As. Troquel. Educación. Serie FLACSO-Acción.
- Garcia Leiva, L.A. *Gestión Educativa*. <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>
- Norma de calidad GLOBAL GAP Disponible en: [http://www.globalgap.org/cms/front\\_content.php?client=1&changelang=3&parent=&subid=&idcat=3](http://www.globalgap.org/cms/front_content.php?client=1&changelang=3&parent=&subid=&idcat=3)
- Infante Malachias, M. E., Miranda Correia, P. R. (Septiembre 2007). *Proyectos Interdisciplinarios: Superando barreras epistemológicas*. Bs As. Revista Novedades educativas, ISSN 03283534. Pag 52-65
- Norma de calidad ISO 9000:2000 .Disponible en: [http://www.uladech.edu.pe/webuladech/universidad/NORMA%20ISO\\_9000-2000%20CONCEPTOS%20Y%20VOCABULARIO.pdf](http://www.uladech.edu.pe/webuladech/universidad/NORMA%20ISO_9000-2000%20CONCEPTOS%20Y%20VOCABULARIO.pdf)
- Leiva, A, Pósito R, Ferrari, N, Millan, F, Pelayes, S, Agüero, N. 2008. *La Gestión de Calidad en las Cátedras*. I Congreso Virtual Iberoamericano de Calidad en Educación a Distancia EduQ@2008. CD ISBN: 978-987-24871-0-2
- Litwin, Edith. (2000). *La educación a distancia*, Bs As .Amorortu ediciones.
- Pósito, R. (2007). *Camino de un equipo de trabajo*. Conferencia presentada a integrantes del Programa de educación a Distancia ExactasAD. Facultad de Ciencias Exactas F y N. UNSJ. San Juan. Disponible en [http://docs.google.com/Presentation?id=dg5cpj6p\\_298c6d5ctcd](http://docs.google.com/Presentation?id=dg5cpj6p_298c6d5ctcd)
- Pósito, R. (Setiembre 2004). *Un entorno virtual, ¿propicia la inteligencia exitosa?* presentada en el VIII Congreso de educación a Distancia CREAD MERCOSUR/sul . Cordoba Publicado en Actas.
- Pósito, R. (2004) *Soluciones Integradas para Sistemas de Educación a Distancia*, 9ª Jornadas de Informática Educativa, 5º Congreso de Informática. San Juan Argentina, Publicado Soporte Digital.
- Pósito, R. (2006) *Acerca de la problemática del diseño de unidades didácticas para EAD*. Presentado en IV Seminario Internacional II Encuentro Nacional de Educación a Distancia. ¿Edudiseños o Tecnodesignios? CD ISBN-10-987-22880-0-3
- Pósito, R. (2007) *Una mirada reflexiva de la práctica docente desde el aporte de las Teorías de la Inteligencia humana*. Presentado en 10º Jornadas de Informática Educativa, Congreso de Informática del Nuevo Cuyo. San Juan. Disponible en [www.PortalZonda.com.ar/Congreso](http://www.PortalZonda.com.ar/Congreso)
- Pósito, R. (2007) *Re-Significar la práctica docente de las Ciencias Naturales en los Nuevos Ambientes Educativos*. Ciclo de Conferencias sobre Problemáticas: Un paso más hacia la profesionalización docente. Organizado por Esc. Normal Sup. Fray Justo Sta María de Oro Jachal San Juan.
- Pósito, R. (2008). *Integración de recursos web2.0. Ser docente, Hoy*. Conferencia. en el marco del Proyecto de capacitación docente Esc. Normal Sup. M. Belgrano. Caucete. San Juan.
- Tilleía Perez,D (Septiembre 2007).*Proyectos Interdisciplinarios: Abrir las puertas al pensamiento complejo*, Bs As . Revista Novedades educativas, ISSN 03283534. Pag 58 -60